

小売業における「商売」の技術 (第3回)

利益の仕組み

Forum-K 主宰 上條 資男
 経営コンサルタント



第1回、第2回目とで、“売上げ”について、解説しました。

そこで今回からは、“利益”について、3回に分けて詳しく述べてまいります。

我々小売業者は、毎日の営業活動の中で売上のことは気に掛けていながら…、利益のこととなると、あまり話題にも上らず、軽んじられているように感じます。

商売の基本は利益なのに、です。

それは何故なのかと考えてみると、売上は毎日レジを締めれば判るのに対して、利益は、毎日把握することができない。

正確には、実地たな卸しをしないと計算できない。

しかもそのたな卸しは、年1回確定申告のためにだけに実施するものだから、税理士さんが確定申告の書類を持ってきたときに、帳簿にある利益の字面(じづら)を眺めるだけで終わってしまっていて、あまり興味を示さない。のが実状ではないでしょうか？

でも、よく考えてみて下さい。あなたが商売を始める時、何の商売が“一番儲かるのか”と思い悩んで、いまの商売に決めた筈です。何の商売が一番売れるかなんて考えた人はいないでしょう。なのに、いまは売上・売上と言って一喜一憂している。

◆利益の種類とそれぞれの立場で管理すべき利益が違う

利益には、7種類もあって(7段階と言ってもよいでしょう)、それぞれに内容が異なります。

しかし日常的には、利益としか言いませんから、どの利益のことを指しているのか判らない場合が多いのではないのでしょうか？

ここで“利益”の種類を紹介すると…、

- ①売上総利益(荒利益(粗利益)とも言う) = 売上 - 売上原価
 - ②営業利益高 = ①売上総利益 - 販売費・一般管理費
 - ③経常利益高 = ②営業利益高 + 営業外収益 - 営業外費用
 - ④特別利益 = 貸倒引当金戻入れ、〇〇引当金戻入れ、過年度損益修正益など、
 - ⑤税引き前当期利益 = ③経常利益 + ④特別利益 - 特別損失
 - ⑥当期純利益 = ⑤税引き前当期利益 - 法人税、住民税、事業税など
 - ⑦当期末繰越利益 = ⑥当期純利益 + 前期繰越利益
- 以上、“高”で表す、損益計算上の利益の種類です。(これ以外に、〇〇利益率などと、“率”で表す効率指標などがたくさんあります) 7種類の利益のうち、あなたが経営者なら、⑥の当期純利益を問題にすべきですし、あなたが部長なら、③の経常利益を分担し、もしあなたが店長なら、②の営業利益を問題にすべきです。そしてあなたが商品仕入れ担当者なら、①の荒利益(粗利益)高です。それぞれの立場で管理すべき利益(数値)が異なること、これが仕事の内容の違いです。

◆売上が上がれば利益も上がる、は昔の話

昔は、売上さえ上がれば、利益は放っておいても付いて来た、と言えるような状態でした。しかし、それもバブル期までの話で、いまは売上と利益がむしろ反比例する例さえ確認されています。

特に小売業は、優良企業ですら⑤の税引き前当期利益高だと、売上比で1%とか3%程度です。ということは、売上が1万円のところを1割上げると1,000円ですが、税前利益の1割は

10円とか30円で、まるで桁が違います。だから、売上げを上げるのは至難の業でも、利益を上げるのは、それほど難しいことではないのです。

そして利益確保のポイントは、“従業員の労働時間数管理”です。その理由はあらゆる経費の中で最も人件費が高額だからです。もう一度、原点に帰って利益確保の手立てを考えてみて下さい。

註)「労働時間数管理」については、今回は紙面の都合で割愛しますので、別に機会があれば、詳しく解説したいと思います。